

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

en exploración y explotación de hidrocarburos

TARIJA Y CHUQUISACA





## PRESENTACIÓN

Durante los últimos 15 años, las políticas relacionadas con la gestión del sector hidrocarburos han sido objeto de debate público; sin embargo, éste ha estado enfocado principalmente a la captura y distribución de la renta petrolera, en un primer periodo, y posteriormente sobre la propiedad y participación del Estado en la gestión de los hidrocarburos. Además de la porción de renta petrolera a favor del Estado, resulta importante conocer y analizar las otras acciones que realizan las empresas operadoras, ya sean éstas privadas o públicas, en relación a su entorno interno y externo, así como la forma en que conducen sus operaciones más allá de los requisitos técnicos y prácticas de la industria.

En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el país, si bien es un concepto relativamente nuevo, se ha convertido en un tema importante tanto en la agenda de empresas, pueblos indígenas y campesinos, vecinos a las operaciones petroleras, población en general y organismos multilaterales por el tipo de beneficios productivos que reporta. Por ello, si bien la RSE se basa en acciones voluntarias de las empresas enmarcadas en un modelo de gestión, las mismas no deberían ser ajenas a los objetivos de desarrollo local definidos en la planificación departamental, municipal o indígena.

Con un amplio alcance, la RSE se expresa como una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Actualmente, la RSE se constituye en una actividad con un impacto importante en el medio, en la sociedad, en las comunidades, municipios y familias. Y ha ampliado su campo de acción además de las empresas productivas a las de servicio, en ámbitos de educación, salud, cultura, medio ambiente y otros.

La presente cartilla pretende aportar y promover el debate informado sobre las políticas de Responsabilidad Social Empresarial que las compañías petroleras ejecutan y su impacto en las economías locales donde operan, así como el rol del estado frente a estos temas.

### ¿Qué encontraremos en esta cartilla?

- Aspectos teórico conceptuales que permitan una mejor comprensión sobre la actividad hidrocarburífera y la Responsabilidad Social Empresarial.
- Políticas y acciones de Responsabilidad Social Empresarial que las compañías petroleras ejecutan y su impacto en las economías locales de las regiones donde operan, así como el rol del Estado frente a estos temas.
- Normativa nacional e internacional sobre la RSE.
- Las acciones que desarrollan algunas empresas petroleras en su campo de acción ligado a la Responsabilidad Social Empresarial.



**Director:** Juan Carlos Núñez Vidaurre  
**Coordinador:** Waldo Gómez Reintsch  
**Elaboración:** Sandra Sánchez Calderón  
**Adec. pedagógica:** María Eugenia Rivera  
**Edición:** Jorge Jiménez Jemio

**Dirección:** Edificio Esperanza, Piso 2  
Av. Mcal. Santa Cruz 2150, Casilla 5870  
**Telefax:** (591-2) 2125177 – 2311074  
**Correo:** fundajub@entelnet.bo  
**Casilla:** 5870 La Paz-Bolivia  
2016

Con apoyo de:





## Tema 1

# CONCEPTOS BÁSICOS

### ¿Qué son los Contratos de Operación y los Contratos de Servicios?

Son los contratos petroleros para la exploración y explotación de hidrocarburos suscritos entre la empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) y distintas empresas petroleras.

- Los **contratos de operación** se caracterizan porque la empresa petrolera que los suscribe realiza por su cuenta y riesgo todas las actividades de exploración y explotación, a cambio de una retribución por parte de YPFB. Estos contratos fueron suscritos el año 2006, como resultado del Decreto Supremo 28701.
- Los **contratos de servicio** de exploración y explotación se caracterizan porque la empresa petrolera que los suscribe realiza las actividades de exploración a su exclusiva cuenta y riesgo. En caso de éxito exploratorio y declaratoria de comercialidad está obligada a conformar una empresa de sociedad anónima mixta con YPFB para proseguir con las actividades de explotación a cambio de una retribución por sus servicios. Estos contratos empezaron a suscribirse a partir de 2009, con la vigencia de la nueva Constitución.

### ¿Qué es la Retribución al Titular?

Constituye el pago mensual que realiza YPFB a la empresa que realizó las actividades de exploración y/o explotación. Este pago está conformado, por un lado, por sus costos recuperables y, por otro, por una utilidad/ganancia para la empresa.

### ¿Qué son los Costos Recuperables?

Son aquellos costos en los que incurre la empresa petrolera al desarrollar las actividades de exploración y/o explotación y que, una vez incurridos, son reportados a YPFB y aprobados por la estatal petrolera, si fuese el caso, para proceder a su devolución.

### ¿Qué es la Compensación?

Según la Ley de Hidrocarburos, la compensación es el pago económico de las empresas que realizan actividades hidrocarburíferas por todo impacto socioambiental negativo directo, acumulado y a largo plazo, que las mismas produzcan en tierras comunitarias de origen, comunales, indígenas o campesinas, tituladas o no. (Ley de Hidrocarburos)

### ¿Qué es la Cadena de Valor?

Es el conjunto de personas o grupos, insumos y metodologías que participan en un proceso de transformación. En una organización la integran sus proveedores, procesos, clientes y mercados.

### ¿Qué es el Desarrollo Sustentable?

El desarrollo sustentable es aquel desarrollo que no pone en riesgo las necesidades de las generaciones futuras por satisfacer las del presente, esto implica "satisfacer **las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades**".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Informe Brundtland (1987). Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo para la Organización de las Naciones Unidas (ONU).



## Tema 2

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial?

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es dinámico y cobra diferentes matices de acuerdo al escenario donde se aplique. En esta cartilla se asumen los siguientes conceptos y características:

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se constituye en el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible en beneficio de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida de los mismos”<sup>2</sup>. Este tipo de compromisos se plasman en un modelo de gestión empresarial que va más allá de las obligaciones legales.

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”<sup>3</sup>

#### Se constituye, además, en:

- la relación que la empresa establece con todos los actores involucrados (empleados, accionistas, Gobierno, pobladores, consumidores, proveedores, etc.) en el corto, mediano y largo plazo;
- una herramienta de gestión de negocios que ayuda a las empresas a tener éxito no sólo en lo económico, sino también en su aporte a la sociedad;
- en el vínculo con el concepto de desarrollo sustentable, porque posibilita la capacidad de generar valor y perdurar en el tiempo, a partir del uso responsable de los recursos disponibles, sin afectar a las generaciones futuras;
- las actividades voluntarias que realiza una empresa para compartir valor (beneficio para la empresa y beneficio para la comunidad), las cuales van más allá de los requisitos legales establecidos en el marco normativo de un determinado país, es decir que no por cumplir una ley una empresa es socialmente responsable.

La **Responsabilidad Social Empresarial** se ha convertido en un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones públicas y privadas, convirtiéndose la práctica de la justicia en una cuestión rentable, siendo la mejor política económica aquella que produce mejores beneficios sociales.

### Importancia de la RSE para empresas hidrocarburíferas

- Generación de políticas sociales destinadas al respeto por los derechos humanos en el ámbito laboral.
- Diversificación del rol de los empleadores a gestores de programas sociales.
- Posible creación de políticas de incentivo para empresas que fomenten un desarrollo armónico y equitativo de la empresa en relación con todas las personas con las que interactúa y con la naturaleza, de manera sostenible en el tiempo.
- La transformación del Estado a partir de asumir un desarrollo sustentable de sus recursos con un fuerte compromiso con el uso de valores éticos, tanto con el medio ambiente como con los seres humanos.

2 Referencia: WBCSD, World Business Council for Sustainable Development.

3 PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum.

- Promover el involucramiento de las empresas como un actor importante, que puede contribuir con diferentes acciones al logro de los objetivos de desarrollo económico y social presentes en la planificación local y nacional.

### Para tomar en cuenta...

*Una empresa que desee ser reconocida como socialmente responsable debe introducir cambios en sus procesos y prácticas, esto implica una mejora en sus impactos económicos, sociales y ambientales.*

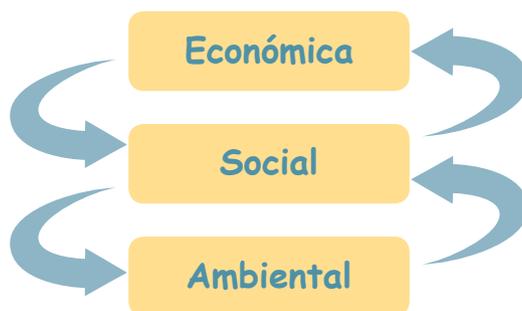
## ¿POR QUÉ SE DEBE APLICAR LA RSE EN EMPRESAS QUE EXPLORAN Y EXPLOTAN HIDROCARBUROS EN EL PAÍS?

- ▶ Porque estas empresas hacen uso de recursos naturales no renovables que son estratégicos para el desarrollo del país.
- ▶ Porque las empresas deben ser un actor involucrado en el espacio territorial donde realizan sus operaciones, comprometido con el desarrollo justo y equitativo de sus habitantes, en respeto con el medio ambiente y con trabajadores motivados que desempeñen sus funciones bajo principios éticos.
- ▶ Porque es una forma de compartir valor con la población de un país dueño del recurso natural que explotan, ya sea que se trate de poblaciones cercanas o incluso lejanas a las operaciones petroleras.
- ▶ Porque estas empresas son las que más contribuyen en la economía boliviana, en cuanto a las exportaciones, inversiones y recaudaciones fiscales.
- ▶ Porque estas empresas deben realizar, en el entorno próximo a sus operaciones productivas, inversiones de apoyo al desarrollo productivo y reducción de los impactos ambientales negativos de los proyectos extractivos.

## ¿Cuáles son las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial?

La RSE se constituye en la herramienta de gestión de negocios que coadyuva a que las empresas hidrocarburíferas sean exitosas en dos aspectos: en lo económico y en su aporte a la sociedad.

Para ello se apoyan en el desarrollo de tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental.



### La dimensión económica está destinada a aspectos como:

- ▶ La información financiera clara y transparente.
- ▶ La productividad laboral, basada en el desarrollo personal y del talento, la integración, diversidad, la conciliación y la buena salud de las personas que forman parte de las empresas.
- ▶ La creación de empleos.
- ▶ El outsourcing o contratación de otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción, incorporando principios y valores de la RSE.

- ▶ La capacitación y desarrollo
- ▶ La investigación e innovación
- ▶ La incorporación de nuevas tecnologías

**La dimensión ambiental** está destinada a la relación con los impactos que causan los procesos, productos y servicios que desarrolla la empresa en el aire, agua, tierra biodiversidad y salud humana.

**Dimensión social:** que involucra:

- ▶ seguridad y salud en el trabajo
- ▶ rotación de personal
- ▶ derechos y condiciones laborales
- ▶ derechos humanos
- ▶ interacción entre la organización y su comunidad.

### Para tomar en cuenta:

*Cuando la RSE es comprendida por las empresas hidrocarburíferas como un actor con responsabilidad social, significa no limitarse sólo al juego de la oferta y demanda, sino que se constituye como pieza clave para el desarrollo económico y social del país.*

## ¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA EL DESARROLLO DE LA RSE?

- ▶ Paso 1: Diagnóstico en RSE
- ▶ Paso 2: Implementación en RSE
- ▶ Paso 3: Auditoría en RSE

Todas las empresas que realicen trabajos extractivos deben desarrollar estos pasos y las respectivas acciones sostenibles de respeto por los derechos humanos en el ámbito laboral, eficiencia al interior de la empresa (recursos humanos) y al exterior (comunidad) de la empresa, acciones de seguridad industrial y salud ocupacional, implementación de prácticas de prevención de la contaminación y manejo de residuos.

### Para analizar:

¿Qué inversiones destinadas al desarrollo económico y social de las comunidades próximas a las operaciones petroleras deberían realizar las empresas buscando la sostenibilidad de actividades y emprendimientos no relacionados a las operaciones petroleras, que garanticen un cambio de vida positivo de la población involucrada, más allá del cierre de las operaciones de la empresa?





## Tema 3:

# NORMATIVA QUE RIGE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Si bien existe un amplio debate en el ámbito mundial sobre si la RSE debe o no ser regulada, en el entendido de que se trata de acciones voluntarias que realizan las empresas, la Responsabilidad Social Empresarial está amparada bajo un marco normativo, tanto internacional como nacional.

### NORMATIVA INTERNACIONAL

Se cuenta con estándares para apoyar, medir y asistir a las compañías en la implementación y mejoramiento del informe de desempeño corporativo sobre las diversas temáticas de RSE, entre los cuales se destacan:

Normativa	Descripción
Iniciativa de Reporte Global (GRI)	Es un estándar internacional de reporte para el uso voluntario de organizaciones cuyo fin es reportar las dimensiones económicas, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.
AA1000	Este estándar de procesos abarca el modo en que se realizan los reportes sobre la gestión social de una empresa. Incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se podrán tomar los primeros pasos para dialogar con los stakeholders <sup>4</sup> .
Principios Globales de Sullivan	Ofrecen apoyar una variedad de iniciativas de responsabilidad social empresarial relativas a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la ética comercial y la protección del ambiente.
Los principios de "The Caux Round Table" (CRT)	Promueve principios de liderazgo empresarial y la creencia que los negocios tienen un rol crucial en la identificación y promoción de soluciones sustentables y equitativas a los temas claves a nivel global que afectan el ambiente físico, social y económico.
Pacto Global de Naciones Unidas	El Pacto Global fue lanzado por la ONU, la cual hizo un llamado a los líderes empresariales a que voluntariamente "abrazaran y desarrollaran" un conjunto de nueve principios en sus prácticas corporativas individuales y, a través de un apoyo complementario, a iniciativas de políticas públicas.
ISO 26000	Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización. Es de carácter voluntario y no es certificable.

### NORMATIVA NACIONAL

El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE)<sup>5</sup>, que realiza asesoramiento y seguimiento sobre Responsabilidad Social Empresarial, sostiene que ésta no debe ser normada o regulada porque se trata de una acción voluntaria que va más allá del cumplimiento de la ley y es un *plus* (adicional) que la empresa entrega a la comunidad. La mayor parte de las empresas concuerdan con esta afirmación.

<sup>4</sup> Stakeholders, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

<sup>5</sup> El Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) es una institución técnica de promoción del comercio, cuyo trabajo se enmarca en el cumplimiento de los grandes objetivos nacionales de crecimiento económico y desarrollo social. El objetivo económico del IBCE es contribuir al desarrollo productivo del país; su objetivo social es generar crecientes fuentes de empleo a través de la consolidación del comercio exterior boliviano.

Sin embargo, existen normativas que aportan y avalan el cumplimiento de la RSE y son las siguientes:

Normativa	Descripción
Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia	El Estado deberá promover y garantizar el aprovechamiento responsable y planificado de los recursos naturales, e impulsar su industrialización, a través del desarrollo y del fortalecimiento de la base productiva en sus diferentes dimensiones y niveles, así como la conservación del medio ambiente, para el bienestar de las generaciones actuales y futuras. Este precepto indica claramente que la actividad extractiva debe darse dentro de ciertos parámetros sociales y de desarrollo para el país, por lo cual las empresas petroleras con actividades en Bolivia deben regir sus estatutos de función a estas premisas.
Ley de Hidrocarburos N° 3058	Considera que la explotación de este recurso natural debe coadyuvar al logro de los objetivos de desarrollo económico y social del país.  El artículo 119 de la actual Ley de Hidrocarburos establece que cuando las actividades hidrocarburíferas se desarrollen en tierras comunitarias de origen, comunales, indígenas o campesinas, tituladas o no, todo impacto socioambiental negativo directo, acumulado y a largo plazo, que las mismas produzcan, debe ser compensado financieramente por parte de los titulares de las actividades hidrocarburíferas, de manera justa.
Ley de modificaciones al presupuesto general del Estado (Artículo 7°) 9 de septiembre de 2011	Tiene por objeto insertar modificaciones al presupuesto general del Estado y establece, en el artículo 7, la autorización a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos Casa Matriz, a realizar transferencias de recursos a instituciones públicas y/o privadas en el marco de la responsabilidad social corporativa, a fin de viabilizar sus inversiones.
Decreto Supremo N° 1150 29 de febrero de 2012	Reglamenta las transferencias de recursos de YPFB Casa Matriz a instituciones públicas y/o privadas en el marco de la política de Responsabilidad Social Corporativa adoptada por YPFB, a fin de viabilizar sus inversiones. <sup>2</sup>  Esta norma establece la posibilidad de que YPFB realice transferencias a entidades público o privadas, organizaciones territoriales, sin fines de lucro y organizaciones indígena originario campesinas, sea en efectivo o en especie, y que se encuentren en el área de intervención donde YPFB realiza actividades en la cadena hidrocarburífera.  Define que el Directorio de YPFB es el responsable de aprobar los importes, uso y destino de las transferencias citadas, en el marco de la Política de Responsabilidad Social Corporativa adoptada por YPFB.  Además, se instruye al Directorio de YPFB aprobar una normativa necesaria en el plazo de 10 días a partir de la publicación del Decreto.  Esta norma habilita a YPFB Casa Matriz o a través de sus empresas subsidiarias para realizar actividades de RSE.
Ley N° 264 Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana	Indica, en el artículo 64, que las empresas públicas y privadas deberán apoyar técnica y económicamente las iniciativas de prevención del delito y de seguridad ciudadana a ser ejecutadas por las instituciones del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, dentro de sus programas de responsabilidad social.

## NORMATIVAS ESPECIALES NACIONALES

### Costos relativos a servidumbres, indemnizaciones y compensaciones

Los contratos de operación y los contratos de servicio cuentan con un anexo D donde se definen los costos relativos a las servidumbres, indemnizaciones y compensaciones (en concordancia con los artículos 119, 120, 128 de la Ley de Hidrocarburos) que serán devueltos a las empresas petroleras, bajo las siguientes condiciones:



### REQUISITOS PARA LA DEVOLUCIÓN DE COSTOS RECUPERABLES

1.	Ser útil, implica que es necesario e incurrido en un momento óptimo del tiempo y contribuye a generar beneficio en las operaciones petroleras.	✓
2.	Ser utilizable, es decir que es útil y optimiza las operaciones, incurriendo en el menor costo posible asegurando, a la vez, calidad, precios competitivos y la asignación eficiente de recursos en las operaciones petroleras.	✓
3.	Ser utilizado, que es útil y utilizable y fue incurrido dentro del marco de las operaciones petroleras.	✓
4.	Ser un costo previsto, salvo caso fortuito o de fuerza mayor debidamente comprobado y respaldado por un informe técnico del Titular, aprobado por YPFB.	✓
5.	Ser un Costo Reportado.	✓
6.	Estar contemplado en el Programa de Trabajo y en el Presupuesto, aprobado por YPFB, de la gestión correspondiente.	✓

Fuente: Decreto Supremo 29504 Reglamento de Costos Recuperables

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL ANEXO D?

Porque las actividades de RSE realizadas por las empresas petroleras que cumplan con los requisitos descritos son sujetos de devolución por parte de YPFB y aquellas que no cumplen, correrán por cuenta de la empresa petrolera con recursos propios provenientes de su utilidad.



#### Para tomar en cuenta:

Existe una línea muy fina entre las actividades de compensación y las actividades de Responsabilidad Social Empresarial. Según indica YPFB, cualquier actividad que la empresa petrolera ejecute en el marco de un Acuerdo de Compensación suscrito entre la empresa y la comunidad, de acuerdo al Decreto Supremo N° 2195, es sujeta de devolución a través de los costos recuperables. No obstante, cualquier actividad que no cuente con la citada acta de respaldo y que además no cumpla con los preceptos de costos recuperables corre por cuenta de la empresa operadora.

En el caso de YPFB, el Decreto Supremo N° 1150 confirma que las actividades de RSE estarían relacionadas con las compensaciones que realiza la petrolera estatal, para viabilizar sus inversiones en exploración y explotación hidrocarburífera. Sin embargo, las actividades de RSE no deberían estar vinculadas a convenios de compensación, ello en el entendido de que son políticas corporativas de compartir valor con el entorno interno y externo de la empresa y, adicionalmente, van más allá de los requisitos fiscales y ambientales que exige un determinado país.

Un ejemplo es la construcción de 51 viviendas en comunidades indígenas que conforman el área de influencia de la Planta Separadora de Líquidos Gran Chaco.

Algunas actividades por parte de las empresas petroleras son realizadas con el afán de tener un buen relacionamiento con la comunidad; en ese caso, el gasto proviene de los recursos propios de la empresa y no son sujetos de devolución.





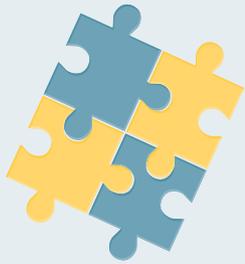
### Compensación no es lo mismo que RSE

*Debería haber una clara distinción entre la compensación por impactos sociales y ambientales, que sí deben ser reconocidos por YPFB a las empresas petroleras como costos recuperables, y lo que son las inversiones en RSE como un modelo de gestión de las empresas y mecanismo para compartir valor con la población, y éstas no deberían estar sujetas a devolución por parte del Estado.*

### Norma ISO

*La Norma ISO 26000 ha sido adaptada por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) y presentado en noviembre de 2011 con la norma ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social que se constituye en una herramienta que define y coadyuva a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones sobre Responsabilidad Social (RS).*

*La RS se constituye en la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad; toma consideración de las expectativas de sus partes interesadas (clientes, empleados, dueños, la sociedad en su conjunto); cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y que lleve a la práctica en sus relaciones.*



## Tema 4

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO PETROLERO

### ¿QUÉ HACE LA FUNDACIÓN BOLIVIANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL?

La Fundación Boliviana para el Desarrollo Social (FUNDESOC) es una organización sin fines de lucro creada por el Directorio de la Cámara Boliviana de Hidrocarburos y Energía, en 2007, para apoyar a las empresas del sector de hidrocarburos en la implementación de políticas de RSE y para aportar al desarrollo sostenible en Bolivia.

FUNDESOC gestiona procesos sostenibles de alto impacto social y económico para mejorar la calidad de vida de la comunidad boliviana, en concurrencia con diversos actores involucrados en el desarrollo nacional, regional, local y sectorial. Tiene tres líneas estratégicas del trabajo:

- Ambiental: las acciones emprendidas son compatibles con la conservación del medio ambiente y toman en cuenta el cambio climático.
- Social: los proyectos generan los conocimientos, habilidades y organización necesarios para su continuidad. Los beneficios aportan a la cohesión, la equidad (género, generacional, población de ingresos bajos) y la interculturalidad.
- Económica: los proyectos generan beneficios económicos en activos e ingresos duraderos.

Las líneas de trabajo están ligadas con:

- La ejecución de programas y proyectos en desarrollo humano y medios de vida.
- Proyectos de desarrollo humano para fortalecer las capacidades de las personas y comunidades en aspectos de organización, conocimiento, salud física y mental, mediante la educación, información y capacitación, y la valoración de la cultura.
- Los proyectos buscan mejorar las capacidades productivas de personas y de sus medios de vida, comunidades para la seguridad alimentaria y la generación de ingresos, con un enfoque integral de manejo sostenible de los recursos naturales.

Las zonas de trabajo prioritarias de FUNDESOC, el 2014, fueron Santa Cruz y Tarija, siendo el Chaco boliviano la región con más proyectos en ejecución.



Aspectos positivos	Aspectos dificultosos
Diversas compañías petroleras optaron por canalizar su recursos de RSE a través de esta organización, siendo Petrobras, Total E&P y Pluspetrol las principales compañías petroleras con las que se trabaja.	Poca coordinación entre las actividades planificadas por el Departamento y/o municipio con las actividades de RSE.
Cumplimiento en compromisos establecidos con la comunidad.	Las actividades de RSE responden a necesidades concretas y palpables del momento y no a necesidades previamente planificadas por parte de la comunidad.
Sostenibilidad de los proyectos en el tiempo a partir del desarrollo de manuales de funcionamiento de equipamiento, capacitación en el manejo y mantenimiento de construcciones. Rol de personas que se ocupen de la infraestructura construida.	Concluido el proyecto y desarrolladas estas herramientas de sostenibilidad ya no se da un seguimiento posterior.
Transparencia de los recursos empleados en estos proyectos. Las compañías que confían sus recursos en esta institución requieren todo tipo de respaldos sobre el uso que se le da para efectos de auditorías que se realizan anualmente por parte de sus casas matrices. En caso de ser costo recuperable, también deben presentar toda la documentación de respaldo a YPFB para solicitar la devolución de ese costo incurrido.	
Rendición de cuentas: Se inicia una cultura de rendición de cuentas en las comunidades beneficiadas con la RSE, a través de la generación de recibos y documentos que respaldan toda la erogación del dinero durante la ejecución del proyecto, creando conciencia de lo importante que es respaldar el gasto, que servirán para mostrar a la comunidad en caso de solicitudes de rendición de cuentas por parte de los comunarios.	

## ÁREAS HIDROCARBURÍFERAS EN TARIJA Y CHUQUISACA

El departamento de Chuquisaca cuenta con importantes áreas en etapa de exploración:

- ▶ Área Aquio, con una inversión de 980 millones de dólares, programó iniciar su producción el primer semestre de 2016, con 6,5 MMmcd de gas natural para alcanzar a una producción de 13 MMmcd para el 2019 (millones de metros cúbicos por día).
- ▶ Área Azero, con una inversión prevista de 130 millones de dólares, en primera fase de exploración y previendo un potencial de 6 TCF de reservas de gas natural (trillones de pies cúbicos).
- ▶ Área Huacareta (área extendida hasta Tarija), cuya inversión, en primera fase de exploración, se estima en 30,43 millones de dólares, con un potencial de 5 TCF de gas natural.

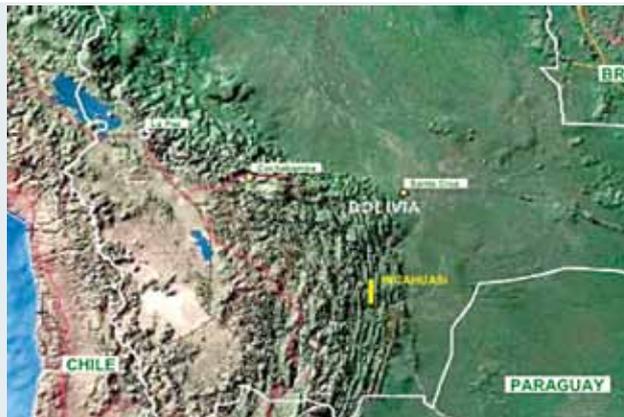
Actuales campos en etapa de explotación:

El campo gasífero Margarita–Huacaya es compartido con Tarija. Este campo ha incrementado sustancialmente su producción (3 MMmcd en el año 2010 a 19 MMmcd en el año 2016), superando a la producción de Sábalo y convirtiéndose en el primer campo de mayor producción de gas natural y condensado en Bolivia con mayor aporte de hidrocarburos en Bolivia.



### Para tomar en cuenta...

El departamento de Tarija es el principal productor de hidrocarburos del país, alrededor de 70% de los hidrocarburos provienen de este departamento y principalmente de los campos gasíferos Sábalo, San Alberto y Margarita–Huacaya.



**CUADRO DE COMPAÑÍAS PETROLERAS CON CONTRATO VIGENTE SUSCRITO CON YPFB PARA EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA**

Empresas del Contrato	Operador	Área o Campo
YPFB Chaco S.A.	YPFB Chaco S.A.	Vuelta Grande
Repsol E&P Bolivia BG Bolivia Corporation PAE E&P Bolivia LTD.	RepsolE&P	Caipipendi (Huacaya)
Repsol E&P Bolivia Petrolex S.A. YPFB Andina S.A. Petrobras Bolivia S.A.	RepsolE&P	Campo Monteagudo
Total E&P Bolivie S.A. Tecpetrol de Bolivia S.A. GP Exploración y Producción S.L.	Total E&P	Aquio, Ipati
VintagePetroleum Boliviana S.A.	Vintage	Porvenir
Total E&P Bolivie S.A. GP Exploración y Producción S.L.	Total E&P	Azero

**CUADRO DE COMPAÑÍAS PETROLERAS CON CONTRATO VIGENTE SUSCRITO CON YPFB PARA EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA**

Empresas del contrato	Operador	Área y/o campo
BG Bolivia Corporation Sucursal Bolivia	BG Bolivia	La Vertiente, Escondido, Taiguati, Los Suris y Bloque XX Tarija Este, Palo Marcado e Ibibobo
YPFB Chaco S.A.	YPFB Chaco S.A.	San Roque, Los Monos, Churumas y Caigua
Petrobras Bolivia S.A. YPFB Andina S.A. Total E&P Bolivie Sucursal Bolivia	Petrobras Bolivia S.A.	San Alberto, San Antonio,
Pluspetrol Bolivia Corporation S.A.	Pluspetrol	Madrejos Boliviano, Huayco, Bermejo-Toro, Barretero-Tigre y San Telmo
Repsol E&P Bolivia BG Bolivia Corporation PAE E&P Bolivia LTD.	Repsol	Caipipendi (Margarita)
Total E&P Bolivie BG Bolivia Corporation Sucursal Bolivia Petrobras Bolivia S.A.	Petrobras	Bloque XX Tarija Oeste, campo Itaú
VintagePetroleum Boliviana S.A. YPFB Chaco S.A.	Vintage	Ñupuco, Chaco
VintagePetroleum Boliviana S.A.	Vintage	Chaco
BG Bolivia Corporation	BG Bolivia	Huacareta



## Tema 5

# ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE EMPRESAS PRIVADAS PETROLERAS EN TARIJA Y CHUQUISACA

No todas las empresas petroleras registran sus actividades de Responsabilidad Social Empresarial, algunas que realizan RSE son:

### EMPRESA PETROLERA PETROBRAS BOLIVIA S.A.

- Los proyectos sociales se desarrollan en alianza con autoridades locales y regionales, así como con instituciones representativas de la región.
- El portafolio de proyectos sociales a ser implementados está en función de diagnósticos, tanto con las autoridades como con los comunarios y beneficiarios.
- El 2014, la inversión prevista para impulsar proyectos de responsabilidad social por parte de la empresa ascendía a \$us 1,2 millones.

### PRINCIPALES PROYECTOS DESARROLLADOS POR LA EMPRESA

- ▶ **“Formación Integral para el éxito”** se implementó en los municipios de Villamontes - Caraparí, Provincia Gran Chaco, en 6 comunidades del área de influencia de Petrobras Bolivia, durante el 2014 y 2015.

**Objetivo del proyecto:** Promover la participación activa y comprometida de estudiantes de sexto de secundaria en la construcción de sus proyectos de vida, mediante la identificación de su vocación profesional técnico y/o universitaria, reconocimiento en el proceso de sus capacidades y habilidades personales e interpersonales.

**Beneficiarios directos:**

Primeras etapa: 198 personas, 188 estudiantes y 10 profesores.

- ▶ **“Proyecto Unidos y Movilizados por el Medio Ambiente”** ejecutado en 16 comunidades de municipios de Villamontes y Caraparí, provincia Gran Chaco del departamento de Tarija.

**Objetivo del proyecto:** Promover el cuidado del medio ambiente en niños y jóvenes de primaria y secundaria de manera responsable y comprometida a través de encuentros de análisis y reflexión que generen el ejercicio de buenas prácticas de responsabilidad medioambiental a nivel personal y colectivo.

**Beneficiarios directos**

Gestiones 2014 y 2015: 364 estudiantes, 37 profesores capacitados.

16 proyectos estudiantiles medioambientales ejecutados.



Petrobras desarrollo de manera directa, el 2015 proyectos sociales que beneficiarán a alrededor de 3.100 familias que habitan en 22 comunidades del área de influencia de los activos operados por la compañía.

Indirectamente, estas iniciativas también favorecerán a más de 5.000 personas.

#### CUADRO DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE RSE EN TARIJA - GESTIÓN 2015

Nombre del Proyecto Social	Descripción
<b>Capacitación técnica a pobladores de Caraparí</b>	Asistencia técnica agropecuaria a comunarios del municipio de Caraparí mediante asesoramiento personalizado en materia de producción agrícola y ganadera. Asimismo, se vincula al productor con el cliente final para obtener mejores precios y posibilitar un mayor retorno.
<b>Capacitación técnica a Pobladores de Villamontes</b>	En consenso con autoridades regionales y representantes de organizaciones sociales se identifican y priorizan necesidades de capacitación para fortalecer competencias empíricas y apoyar a emprendedores de la región.
<b>Cualificación laboral inclusiva</b>	Sobre la base de diagnósticos aplicados en la zona, se priorizan necesidades de capacitación, alineadas al potencial productivo de la zona y áreas de oportunidad para implementar emprendimientos.
<b>Desarrollo de microempresarios del Chaco</b>	Asesoramiento personalizado a microempresarios del Chaco, a través de consultores especializados en gestión empresarial, negocios inclusivos, gestión comercial y contable
<b>Desarrollo y promoción de emprendimientos productivos</b>	Asistencia técnica agropecuaria a comunarios del municipio de Caraparí, mediante asesoramiento personalizado en materia de producción agrícola y ganadera. Asimismo, se vincula al productor con el cliente final para obtener mejores precios y, por ende, posibilitar un mayor retorno.
<b>Desarrollo integral de las comunidades del activo San Antonio</b>	Identificación de productos con mayor potencial de comunidades del municipio de Villamontes, con el objetivo de desarrollar planes de incentiven la producción, mejora e innovación de productos y fomentar el crecimiento local.
<b>Plan de contingencia para comunidades</b>	Capacitación a comunarios en chequeo controlado, incendios forestales y nociones básicas de primeros auxilios.
<b>Viviendas saludables</b>	Proyecto habitacional a través del cual se busca erradicar el mal de chagas de comunidades del área de influencia de Petrobras, mediante el mejoramiento de viviendas y la capacitación a pobladores en la conformación de brigadas y cambio de hábitos de vida.
<b>Protección de fuentes de agua: acuerdos recíprocos por agua</b>	Mejoramiento de medios de vida y oportunidades de generación de ingresos de familias de comunidades del área de influencia de Petrobras, a través de proyectos de desarrollo, a cambio de un compromiso de conservar los bosques en las nacientes de agua.
<b>Becas de estudio Luz de Luna</b>	Apoyo a estudiantes con excelente desempeño académico de los colegios rurales del área de influencia de Petrobras, con becas de estudio universitario. Las becas incluyen la cobertura de costos de vivienda y alimentación, así como el otorgamiento de bonos de estudio.
<b>Microprogramas radiales educativos</b>	El proyecto busca generar espacios de reflexión de los diferentes actores de la sociedad en torno a los derechos de la niñez y adolescencia, así como del cuidado del medio ambiente, mediante la difusión de microprogramas radiales.
<b>Barrios Pintudos – Tarija</b>	Aportar en lograr que la ciudad sea un espacio ambientalmente amigable, integrado, con espacios públicos seguros y atractivos, cuyo éxito está basado en el fomento de una ciudadanía activa y capaz de formular propuestas.
<b>Programa de voluntariado corporativo</b>	En función de un plan de trabajo anual, trabajadores de Petrobras y sus familias brindan su tiempo y esfuerzo a favor causas de interés social.

Fuente: <http://www.petrobras.com/es/paises/bolivia/compromiso/>



### Empresa Petrolera YPFB Chaco

- La RSE responde a un Plan de Inversión Social elaborado a partir de la planificación con los gobiernos municipales de cada una de las áreas de influencia de la empresa.
- Los proyectos a ejecutarse son convenios consensuados con la población y sus correspondientes gobiernos municipales y se ejecutan a partir de una priorizaron en el Plan de Inversión Social Anual.
- La RSE intenta articularse con la planificación municipal.

### Proyectos principales desarrollados por la empresa

En el área Vuelta Grande-San Roque, que comprende los municipios de Macharetí y Villamontes, en los departamentos de Tarija y Chuquisaca; también la empresa atiende las necesidades de una serie de comunidades rurales como OTB Vuelta Grande, OTB Las Lomas, Pirity, Ipa y Caigua.

- ▶ **“Proyectos forrajeros y de desmonte para siembra de pastos”** se apoyó a las OTB Las Lomas y ASIOAG (2014)
- ▶ **“Cierre perimetral parcelas individuales para manejo de pasturas”** en la OTB Vuelta Grande (2014)
- ▶ **“Construcción de la cancha polifuncional”** en IPA
- ▶ **“Mejoramiento de cercos”** con la Comunidad Pirity.
- ▶ **“Perforación de dos pozos de agua”** mediante convenio con la comunidad Caigua, para beneficiar a los habitantes de esta comunidad.
- ▶ **“Construcción del Centro Cultural de Caigua”**, actual punto de encuentro y reuniones de la comunidad.
- ▶ Campañas de responsabilidad social con la prioridad de trabajar con niños, niñas y mamás de la comunidad.
- ▶ Contratación de mano de obra local, esencialmente en el rubro de transportes, como un micro, volqueta y cisternas que realizaban el servicio de dotación de agua y regado permanente de las calles y camino de Caigua.

### Empresa Total E&P Bolivia

Total E&P Bolivia asume como política de la empresa la seguridad de sus operaciones, la salud de las personas, la preservación del medio ambiente y la satisfacción de sus clientes y adopta una posición constructiva y proactiva, basada en el diálogo abierto con las partes interesadas en materia de salud, seguridad, medio ambiente, calidad y responsabilidad social.

## Total E&P Bolivia desarrolla proyectos de RSE en los siguientes ámbitos de trabajo:

### Prevención de accidentes e incidentes

**Práctica de supervisores de seguridad permanentes:** Posibilitan que los sistemas y procedimientos preventivos sean implementados por el personal propio, contratistas y población civil dentro del área de influencia del proyecto.

**Salud ocupacional:** Se cuenta con un sistema de clínica de atención fija móvil con un servicio médico y una ambulancia equipada para evacuación de lesionados y heridos. Este equipo médico acompaña también a brigadas de salud y atención médica a las comunidades dentro del área de influencia del proyecto.

**Programas de capacitación básica en sitio:** Comprende temas como manejo de incendios, descontrol de pozos, primeros auxilios y atención de derrames de hidrocarburos, es complementada con simulacros regulares.

### Proyectos en relación con el medio ambiente:

Con el objetivo de prevenir la contaminación ambiental y minimizar otros impactos de las operaciones realiza un monitoreo de sus actividades que le permite controlar su consumo energético, las emisiones de gases con efecto invernadero y la producción de residuos.

#### Para ello ha desarrollado:

##### Identificación de los impactos ambientales y socioambientales de las operaciones

Previa a la perforación del pozo el 2010 se ha realizado, en forma conjunta con la organización del pueblo guaraní y con la cooperación de pueblos indígenas y campesinos, el Ministerio de Hidrocarburos y energía, de YPFB y de la Asamblea del Pueblo Guaraní la identificación de los impactos socioambientales de las operaciones del proyecto. Esto posibilitó la licencia ambiental (2010) y hacer factible la perforación del pozo.

##### Conservación de la diversidad: "Proyecto valorización del patrimonio natural del Incahuasi"

Se dio continuidad y apoyo a la segunda fase del proyecto de "Valorización del patrimonio natural del Incahuasi", ejecutado por el Museo de Historia Natural Noel Kempf Mercado, con los siguientes registros y verificaciones de biodiversidad:

- 125 especies de mariposas
- 38 especies de escarabajos coprófagos
- 39 especies de anfibios, 55 de reptiles
- Más de 180 especies de aves
- 82 especies de mamíferos

### Proyectos productivos

A través del Programa de Inversión Societal, enfocado en el desarrollo económico local, apoya la implementación de los proyectos productivos en los municipios de Lagunillas y Muyupampa:

- Producción de semilla de maíz y de maní
- Desarrollo de microempresas rurales
- Fortalecimiento de las organizaciones productivas locales
- Telecentros e integración a telefonía que permiten el acceso a mercado y a información comercial
- Facilitación del acceso de la población local a internet y a la comunicación

## Programa estudiantil de becas (2013 a la fecha)

Con el objetivo de prevenir la contaminación ambiental y minimizar otros impactos de las operaciones realiza Programa de becas, coordinado con YPFB y el Ministerio de Hidrocarburos y Energía.

### Programa de becas (Francia)

Con el objetivo de mejorar la calidad académica en hidrocarburos

- 25 becas de maestría para que profesionales ingenieros, jóvenes bolivianos, realicen estudios superiores en hidrocarburos (4 años) en el instituto superior o en la universidad.
- 5 bachilleres podrán acceder a la carrera de Ingeniería con 6 años de estudio
- 4 estudiantes en el Instituto Nacional de Ciencias Aplicadas de Lyon (INSA, por su sigla en francés)

### Programa becas (Bolivia)

- 2 años en la Escuela Militar de Ingeniera (EMI) de Bolivia

## BG Bolivia

A partir de su política de Responsabilidad Empresarial implementa:

**Proyecto "Forjando un camino hacia el desarrollo sostenible"** (desde 2009), destinado a la creación de capacidades para el beneficio a pobladores indígenas Weenhayek<sup>6</sup>, en la región del Chaco boliviano.

### Logros:

- ▶ Creación de la Oficina Técnica de Desarrollo Weenhayek que es la instancia que coordina y hace seguimiento a la implementación de distintas acciones en 18 comunidades, que están en el área de influencia de BG Bolivia, en alianza con FAUTAPO<sup>7</sup> y en permanente coordinación con los capitanes comunales.
- ▶ Apoyo en la elaboración de su Plan Estratégico de Desarrollo para el periodo 2011-2015 a la Organización de Capitanes del Pueblo Weenhayek (Orcaweta), siendo el primer pueblo indígena de las tierras bajas de Bolivia en contar con un Plan de Desarrollo.

### Proyectos productivos:

Se inician con procesos de capacitación y asistencia técnica, principalmente en dos rubros:

**Apícolas:** con una implementación de 70 por ciento de colmenas proyectadas y la producción de 400 kilogramos de miel cosechadas por los weenhayek desde el inicio del proyecto hasta el 2014 y con un mercado asegurado.

**Agrícolas:** donde las familias weenhayek que participan en los proyectos recibe capacitación y asistencia técnica en manejo de cultivos tradicionales que se plasman en huertos comunales, apicultura y costura.

También se apoya el rubro de confección de prendas típicas de la región.

Y se encuentra en etapa de prueba la fabricación de ladrillo ecológico.



## Repsol E&P Bolivia

La empresa Repsol E&P cuenta con una Fundación para mejorar la calidad de vida de las personas y lograr un mayor desarrollo social, educativo, ambiental y cultural, especialmente en las zonas donde la compañía realiza sus operaciones hidrocarburíferas.

<sup>6</sup> En lengua nativa, Weenhayek significa "gente o pueblo diferente". Un pueblo originario que por siglos habita la región del Chaco, en el sur de Bolivia .La principal actividad de sustento del Pueblo Weenhayek es la pesca en el río Pilcomayo, que se vio afectada por el Proyecto Pantalón, que alteró el curso del río.

<sup>7</sup> Fundación boliviana creada en 2005 con el propósito de dinamizar la producción y el empleo, para contribuir al desarrollo sostenible de Bolivia a través de la educación.

## PROYECTOS QUE DESARROLLAN EN TARIJA Y CHUQUISACA:

### Proyecto de cirugías de cataratas gratuitas

Se desarrolla en (Tarija) con el objetivo de mejorar la salud ocular de la población tarijeña, con una inversión de 271 mil dólares. Además de entregar un quirófano oftalmológico y el apoyo de médicos cirujanos argentinos y paceños para trabajar junto a un equipo local.

La premisa es la prevención, ya que 80% de los casos de pérdida de visión pueden evitarse con un diagnóstico precoz y un tratamiento adecuado. El plan también enfatizará en la prevención a través de la educación y sensibilización de la población, especialmente entre los estudiantes

### Proyectos productivos

Se desarrollan desde hace 11 años en dos rubros: apicultura y artesanías en las comunidades guaraníes vecinas al bloque Margarita.

#### Logros:

**Acreditación** del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (Senasag), de la calidad de la miel y sus derivados que se elaboran bajo la marca "ItikaGuasu", que permite la venta de este producto en establecimientos comerciales y posibilita la mejora de la calidad de vida de las comunidades vecinas al campo Margarita.

**Certificación de artesanías.** El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (Ibnorca) certificará los trabajos realizados en palma, por la calidad del tejido y la diversidad de diseños y colores, dándole un mayor valor agregado, al trabajo que elaboran las mujeres (40) de Yuati, Zapaterambía, Itaparara y Kumandaroty.

### Responsabilidad Social Empresarial de YPFB CORPORACIÓN en Tarija

A fin de viabilizar sus inversiones en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (D.S. 1150, art. 5) que autoriza a YPFB a realizar transferencias, éstas se estarían ejecutando en el departamento de Tarija, por la Planta de Procesamiento Gran Chaco.

YPFB contribuye a generar procesos de desarrollo micro y macroeconómico que responda a las necesidades, potencialidades y oportunidades del contexto local, de la zona del Chaco (Villamontes, Yacuiba y Caraparí).

Para ello diversificó el abanico ocupacional en áreas técnicas y se estimuló a la cualificación permanente de aquellas personas que se encuentran dentro del mercado laboral, como emprendedores y trabajadores.

### Proyecto construcción de viviendas para indígenas

51 viviendas fueron construidas para los Guaraní como parte del acuerdo de cooperación sobre inversión social suscrito entre YPFB y la Asamblea del Pueblo Guaraní Capitanía Yakulgua del Municipio de Yacuiba.

### Proyecto de capacitación (YPFB)

60 alumnos en gastronomía y 29 en carpintería en melamina fueron graduados en el primer ciclo de capacitación, en Villamontes (diciembre 2014)

1.076 personas de las ciudades de Caraparí, Yacuiba y Villamontes del departamento de Tarija recibieron capacitación técnica en diferentes áreas de amoladores y cepilladores, electricidad en baja y media tensión, plomería, carpintería en madera y melamina, albañilería y construcción, gastronomía, embutido de cerdo, periodismo, soldadura en arco, Instalador II de gas natural domiciliario, operadores de maquinaria pesada, carpintería en aluminio, entre otros.



## CONCLUSIONES

- ▶ No existe una norma que obligue a las empresas a articular sus políticas de RSE con la planificación territorial, ya sea indígena, municipal o departamental, a fin de que estén dirigidas a un objetivo común.
- ▶ No existe una norma que obligue a las empresas a transparentar en sus portales web sus proyectos de RSE, los montos que se invierten por proyecto y la cantidad de beneficiarios de los mismos.
- ▶ La cultura de RSE en el área de la exploración y explotación de hidrocarburos en Tarija y Chuquisaca busca establecer lazos de aceptación, confraternidad y reparo socioambiental con las comunidades para viabilizar las inversiones hidrocarburíferas.
- ▶ La fundación Fundesoc (Fundación Boliviana para el Desarrollo Social) se constituye en un articulador importante de RSE; sin embargo, su ámbito de actividades se limita, por el momento, a Santa Cruz y Tarija.
- ▶ Las experiencias encontradas y descritas de RSE en ningún caso han logrado potenciar a las comunidades de manera que luego éstas, con el conocimiento dotado, puedan proveer servicios a la empresa y, de esa manera, integrar a la comunidad a su cadena de valor.
- ▶ Por lo general, los proyectos de RSE no lograron generar la sostenibilidad de los emprendimientos, de modo que no está garantizada su continuidad más allá de la permanencia de la empresa.
- ▶ En el departamento de Chuquisaca no se han encontrado muchos proyectos de RSE, esto puede deberse a que recién se estarían iniciando importantes inversiones en exploración en campos muy prometedores para la región.
- ▶ Los proyectos de RSE en su mayoría no se articulan con una previa planificación de la comunidad y/o municipio, es importante desarrollar estas capacidades por parte de los comunarios para que la inversión en RSE se enfoque en latentes necesidades.

## RECOMENDACIONES

Para el desarrollo adecuado del proceso de RSE es importante tomar en cuenta lo siguiente:

1. Definir ejes de trabajo para la gestión de RSE articuladas con la visión de desarrollo municipal, departamental y nacional.
2. Formular demandas y requerimientos de proyectos que nazcan desde sociedad civil con criterios de racionalidad, viabilidad y cuidando que no sustituyan el rol del Estado.
3. Diseñar e implementar un Plan Estratégico de RSE articulado con los distintos actores involucrados (empresa, comunidad indígena, gobierno local)
4. Construir un programa de seguimiento a la gestión de RSE que contemple el monitoreo constante, la evaluación de resultados y la transparencia en su ejecución.

